

## УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ МЕНТАЛИТЕТА БЕЛОРУСОВ

А.Г. Болотина

*Гомельский государственный технический  
университет имени П.О. Сухого,  
Республика Беларусь*

Выраженность в социальной и культурной истории белорусов коллективного начала жизни сформировала выраженную эмоциональную потребность в коллективном осуществлении труда. Так 74,8 % белорусов предпочитают трудиться коллективно<sup>1</sup>. Белорусу мало хорошо делать свое дело и иметь от него доход, еще важнее видеть значимость в глазах других. Он имеет выраженную эмоциональную потребность в смысле и значении труда. Десятилетия социализма лишь углубили эти особенности социальной психологии.

Жизнь белоруса в большей мере была заполнена социальным произволом и внешнеэкономическим принуждением. Это заставляло чаще исходить из возможного, а не из желаемого. Поэтому можно предположить, что по сравнению с немцами, англичанами у белорусов в трудовом поведении меньше рационализма, практицизма. Трудовое поведение в большей степени, чем у них, зависит от настроения, желаний, обстоятельств.

Если попытаться дать социально-психологическую характеристику среднему белорусу, то это человек, предпочитающий работать под умелым руководством и при наличии острой необходимости. Лишенные тщеславия, честолюбия, расчетливости, при медлительности в принятии решений, при подозрительности к удачливым и при ярко выраженном коллективизме, у белоруса проявляется потребность скорее подчиняться, чем брать на себя ответственность. Наложив эти характеристики на 4 основные модели лидера («один из нас», «лучший из нас», «воплощение добродетелей», «оправдание наших ожиданий»), составим психологический портрет руководителя, соответствующий менталитету белорусов. Он выглядит примерно так: авторитетен, настойчив в достижении цели, умеющий брать на себя ответственность, способный видеть в человеке личность, умеющий владеть речью, с высоким уровнем интеллекта, не стремящийся к роскоши, эмоциональный, верный слову.

Рассмотрим одну из функций руководителя – мотивирование труда. Существующий в настоящее время рынок труда выполняет функцию мотора эффективного труда людей, но учитывая психологию, сложившуюся веками, несомненно, источником негаснущего и всегда притягательного интереса к труду, творчеству, предприимчивости может быть правовая и фактическая возможность распоряжаться плодами своей деятельности. Но что является плодами деятельности в условиях нарастающей технократии? Очевидно, материальные стимулы, которые на фоне общего повышения уровня благосостояния, нарастающих темпах изменений технологических, нестабильности окружающего мира не удовлетворяют потребностей. Однако для поколения, вступившего в трудовую жизнь в 90-х годах, уже характерны не столько «отторжение труда», «распад трудовой морали», сколько изменение ценностных ориентаций, побудительных мотивов к труду. По результатам анкетирования, проведенным мной в 2000 году, 29 % студентов технического университета считают основным мотивом трудовой деятельности материальное поощрение, 71 % на первый план выдвигают признание, самореализацию и самовыражение. В своей мотивационной модели А. Маслоу эти потребности относит к самым высоким (4 и 5) уровням «пирамиды потребностей». Самореализация и самовыражение – мотивация, выдвинутая на первый план и западными исследователями. Признание приоритета этих ценностей отражается и на отношении работников к труду.

---

<sup>1</sup> Кириенко В.В. Негосударственное предпринимательство в Беларуси и менталитет современных белорусов // Социология. - 2000. - № 3. - с. 68.

Естественно, совокупная рабочая сила состоит из различных профессионально-квалификационных и половозрастных групп. Социологи приходят к выводу, что трудовая мотивация скорее повысилась, чем снизилась, а происходящие в ней структурные изменения способны привести к увеличению отдачи трудового потенциала. Формирование трудовой мотивации происходит при взаимодействии многих составляющих. Одни из них связаны с формированием личности работника, его воспитанием, образованием, профессиональной подготовкой, культурным развитием, ценностной ориентацией. Другие – с приведением самого процесса труда, его содержания, а также условий труда. Но есть и третья составляющая – период развития общества. Третий фактор постоянно меняет два предыдущих, так как от уровня стабильности общества зависит соответствие нормативных приоритетов (идеального образа) - инструментальным приоритетам (вынужденным). В сознании каждого человека существуют два уровня. Первый – это наши представления о том, какими бы мы хотели быть и могли бы стать, если бы обстоятельства тому благоприятствовали. Это наш идеальный образ. Второй уровень – практический, он содержит в себе конкретные требования к жизни, обусловленные необходимостью приспосабливаться. В настоящий период о стабильности мы можем только мечтать, человек в такой период переоценивает ценности. И выпускники вузов отдают предпочтение высокооплачиваемой работе, оставив свои нормативные приоритеты до лучших времен. Нестабильность общественного производства такова, что 76,3 % специалистов-белорусов, выбравших негосударственный сектор экономики, мотивируют свой выбор экономическими факторами (по исследованиям В.В. Кириенко). По мотивационной модели А. Маслоу это вторая – третья ступени потребностей. Как мы видим, нестабильность понизила уровень потребностей, что приводит к интеллектуальной деградации общества.

Конечно, возникает необходимость управления, способствующего формированию современной структуры мотивации труда. Задача трудовой мотивации - создание оптимальных условий для более полной реализации потенциально имеющейся у работника «готовности к труду». Возникает все большая необходимость обеспечивать полный учет побудительных мотивов к труду, приспосабливая все аспекты трудовых отношений к потребностям работника. Поскольку мотивация относится к частной сфере, к внутреннему миру человека, воздействие на неё ведет к манипулированию человеком. Возможно, воздействие на неё должно допускаться только с согласия человека, особенно, если речь идет о незаметной психологической технике. Более качественное применение трудовой мотивации позволит изменить стратегию «контроля и подчинения» на стратегию «сотрудничества и партнерства».